IZPP^Φ INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT FÜR PHILOSOPHIE UND PSYCHOSOMATIK
Erstes offenes E-Journal für fächerübergreifende Theoriebildung in Philosophie und Psychosomatik sowie ihren Grenzgebieten
Herausgeber: Wolfgang Eirund und Joachim Heil ISSN: 1869-6880

„Dialogisches Führen" – Ein Beitrag zur Legitimierung zukunftsfähiger Führung

Rainer W. Blesch und Wilfried Mödinger

Zusammenfassung
Selten wohl standen Profitgier und scheinbar grenzenloser Wachstumshunger gesamtgesellschaftlich so am Pranger wie in der heutigen Zeit. Die zunehmende öffentliche Debatte über Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung unternehmerischen Handelns lassen deutlich werden, dass die Gestaltung und Entwicklung eines *Miteinanders* und die Orientierung des wirtschaftlichen und politischen Handelns an der Idee des Gemeinwohls völlig neue Herausforderungen an die Legitimierung von Führung stellen.
In dieser Debatte werden mit Nachdruck andere als die eingeübten und latent wirksamen Entscheidungs- und Handlungsprinzipien eingefordert, um Führung für die Zukunft fit zu machen. Der vorliegende Beitrag stellt ein Konzept des Coaching vor, das in seiner Grundlage und seinem Ablauf an die geistesgeschichtlichen Wirkungszusammenhänge der *Dialogik* anknüpft und dergestalt eine von Beginn an dialogisch gestaltete Entwicklung von Führungsverhalten und Führungskompetenzen aufzubauen vermag. Als eine organisierte Form des Gesprächs zur Gestaltung und Entwicklung von Beziehungen zwischen Handlungssubjekten etabliert sich Führung im *Coaching-Dialog* als ein Miteinander. *Zielgerichtetheit* und *Gegenwärtigkeit* in der latenten Reflexion der Beziehungen zwischen den Coaching Partnern spielen dabei eine maßgebliche Rolle. Dergestalt sprengt der Coaching-Dialog die zweckrationale Einengung von Führungshandeln auf das Managen und dessen eindimensionaler Ausrichtung auf Ergebnis und Erfolg, ohne allerdings beide für das Gelingen des Dialogs aus den Augen zu verlieren. In der sich gestaltenden Beziehung zweier gleichberechtigter Partner eröffnet der Coaching-Dialog die Möglichkeit zu einem „vernünftigen Gespräch", dessen Form, Ablauf und Inhalte von den Dialogpartnern selbst bestimmt werden. Die so praktizierte Form eines kommunikativ-rationalen Miteinanders gestattet es, die für Entwicklung und Veränderung erforderlichen *Ressourcen* und Potentiale gemeinsam zu entdecken und einzusetzen.

Schlüsselwörter
Miteinander, Dialogik, Coaching-Dialog, Zielgerichtetheit, Gegenwärtigkeit, Ressourcen

Abstract
„*Dialogical Leadership*"– *A Contribution On The Legitimacy Of Leadership*. Greed for profit and hunger for growth are rarely put in the pillory as in the today's discussion. The growing public debate on sustainability and corporate social responsibility clearly indicates that the design and development of *togetherness* and the orientation of the economic and political actions towards the idea of the common good confront the legitimacy of leadership with totally new challenges. There is a strong call for other than the ingrained and latent effective decision-making and acting principles in order to make leadership fit for the future. The purpose of this paper is to present a concept of coaching which links its basis and process to the intellectual history and context of *Dialogik* and builds in such a way a dialogical crafted development of leadership behavior and competencies. The *Coaching-Dialogue* is an organized form of intervention with the intention to design and develop interactions between acting individuals – and this means: leadership establishes itself in this dialogue as togetherness. *Focus* and *presence* in the deferred reflection of the relations between the Coaching partners

play a crucial role in this connection. By this way, the Coaching-Dialogue breaks up the instrumental confinement of leadership to managing and its one-dimensional orientation towards results and success, but without losing both elements out of sight. By shaping the relation of two equal partners the Coaching-Dialogue offers the possibility of a “reasonable conversation”, whose form, process and content are defined by the dialogue partners themselves. This practiced form of a communicative-rational togetherness allows discovering and implementing the required *resources* and potentials for the individual development and change.

Keywords
togetherness, Dialogik, Coaching-Dialogue, focus, presence, resources

Das Legitimierungsdefizit von Führung

Die zunehmende öffentliche Debatte über Themen der Nachhaltigkeit, der sozialen Verantwortung und der Gemeinnützigkeit unseres wirtschaftlichen Handelns stellt neue Herausforderungen an Führungskräfte und Entscheidungsträger. Die bislang geltenden Paradigmen wie stetes wirtschaftliches Wachstum, grenzenlose Profitmaximierung und materieller Wohlstand für alle, reichen offensichtlich nicht mehr aus, um das Führen von Menschen und Organisationen glaubhaft und nachhaltig für die Bewältigung dieser Herausforderungen zu legitimieren. Vielmehr haben die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der noch lange nicht beendeten Finanzkrise das immanente Selbstzerstörungspotential eines Wirtschaftsmodells gezeigt, das zwar auf dem Grundwert der sozialen Verantwortung eines individuellen Strebens nach Glück aufgebaut ist, aber (oder vielleicht gerade deshalb) immer mehr zur Selbstsucht und Selbstbereicherung der in ihm agierenden Subjekte pervertiert. Das Konzept der freiwilligen Selbstbeschränkung freier Wirtschaftssubjekte, mit dem sich – durchaus erfolgreich – das individuelle Streben nach Glück gesamtgesellschaftlich legitimierte, hat längst schon die Beziehung zu einem Gegenüber und Gemeinsamen, auf deren Grundlage überhaupt erst ein Miteinander und die Orientierung an der Idee des Gemeinwohls entstehen kann, gekappt.

Damit stehen aber nicht nur Profitgier und scheinbar grenzenloser Wachstumshunger gesamtgesellschaftlich am Pranger. Das Vertrauen in die Stabilität und fortdauernde Deutungshoheit eines bislang erfolgreichen Wirtschaftsmodells scheint darüber hinaus in fundamentaler Weise gestört zu sein, was durchaus berechtigte Zweifel an einer zukunftsorientierten Gestaltungsfähigkeit von Führung aufkommen lässt. Denn ein „aus dem Lot geratene[r] Kapitalismus“[1] kann nicht mit ein paar Korrekturmaßnahmen wieder in die Spur gebracht werden, wenn dessen zentrale Paradigmen ihre umfassende Geltungsmacht für unternehmerisches Entscheiden und Handeln verloren haben.

Von diesem Verlust ist insbesondere eine glaubhafte Vermittlung von Themen wie Nachhaltigkeit, Gemeinnützigkeit, soziale Verantwortung und moralische Verbindlichkeit betroffen. Diese *weichen* Themen bleiben auch weiterhin der Reichweite einer an den *harten* Themen des Pragmatischen und des Nützlichen orientierten und geschulten ökonomischen Vernunft entzogen. Sie bestimmen zwar die öffentliche Debatte und zunehmend auch die strategischen Positionierungen von Unternehmen; in der praktischen Umsetzung ins Alltagsgeschäft haben diese Themen jedoch so gut wie kein Gewicht und sind für die unternehmerische Entscheidungs- und Handlungslogik weitgehend bedeutungslos. Dennoch bleiben diese *weichen* Themen in der öffentlichen Diskussion als Forderungen gegenüber Unternehmen und Führungshandeln präsent und erzeugen – als nicht eingelöste Versprechen eines Wohlstands für alle – eine weithin wirksame Vertrauenskrise gegenüber privatwirtschaftlichem Handeln und Gewinnstreben.

Vor diesem Hintergrund betrachtet ist es durchaus angemessen, andere als ausschließlich auf wirtschaftlichen Erfolg fokussierte Handlungsmodelle heranzuziehen, um Führungskräfte auf eine zukunftsfähige Bewältigung der bestehenden und noch zu erwartenden Herausforderungen vorzubereiten und sie in ihrem praktischen Handeln zu unterstützen. Solche „anderen“ Modelle liegen allerdings nicht im gedanklichen Hauptstrom der ökonomischen Vernunft und der sie auszeichnenden kognitiv-instrumentellen Rationalität. Sie sind auch nicht (mehr) unmittelbar plausibel und müssen daher in einer Art Gegenentwurf zur vorherrschenden Logik des ökonomischen Systems herausgearbeitet werden – und zwar nicht als Postulate einer besseren Welt, sondern als eine Logik, die sich aus der Lebenswelt der Handlungssubjekte selbst ergibt. Denn diese entwickelt sich immer mehr zu einem konkreten Korrektiv zwischen den Wertepositionen und der Kultur einer nachfolgenden Generation und denen der Führungskräfte, die gegenwärtig Führungspositionen innehaben und gestalten. Ein konkreter Dialog ist im Blick auf die Gestaltung von Veränderung und Zukunft unausweichlich.

Wir werden im Folgenden nachzuweisen versuchen, dass sich Führung durchaus in anderen als ausschließlich auf Wachstum, Profit und Leistung ausgerichteten Zusammenhängen diskutieren und begründen lässt.
Die dafür notwendige Einbeziehung und Auseinandersetzung mit dem seit der Mitte der 1990er Jahre im Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften in Heidelberg entwickelten Ansatz der „Dialogischen Führung“ sowie mit den daraus entwickelnden Kernfragen und Prozessen dialogischer Menschen- und Unternehmensführung[2] müssen wir allerdings an anderer Stelle leisten. Uns geht es zunächst darum, eine im Wesen von Führung selbst liegende Anschlussfähigkeit an andere als den gängig praktizierten Zugängen zum Beschreiben und Interpretieren von Führungshandeln zu erarbeiten und vorzustellen, um auf diese Weise eine für dessen Zukunftsfähigkeit grundlegende Ressource zu gewinnen.

Das Dialogische und seine Bedeutung für zukunftsfähiges Führungshandeln
Dialogische Philosophie hat eine bis in die Antike und das frühe Christentum zurückreichende Tradition. Sie gründet auf der Erfahrung, dass das Wesen des Menschen auf ein Leben in Gemeinsamkeit mit Anderen angewiesen ist. Mitmenschlichkeit scheint demnach ein ureigenes Strukturelement der Menschheit zu sein und behauptet sich über die Jahrhunderte hinweg als ein Fundamentalprinzip europäisch-abendländischen Philosophierens.[3]

Allerdings erst mit Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte die dialogische Philosophie einen systematischen Gegenentwurf zur cartesianischen Bewusstseinsphilosophie und den in ihrer Tradition stehenden wissenschaftlichen Erklärungs- und Handlungsmodellen. Der Verlust einer substantiellen Einheit der Vernunft, aus der heraus bislang die Phänomene dieser Welt und die in ihr stattfindenden Handlungen erklärt und begründet werden konnten, begünstigte – im Licht der von Max Weber entwickelten Theorie der Rationalität betrachtet[4] – die Ausdifferenzierung solcher Modelle und prägt bis hin zu unserer Gegenwart das Selbstverständnis der Moderne[5] im Sinne einer kognitiv-instrumentellen Rationalität. In deren Reduktion auf eine pure Rationalisierung von Zweck-Mittel-Beziehungen[6] werden allerdings nicht nur andere Zugänge zur Beschreibung und Interpretation von Denken und Handeln innerhalb moderner Gesellschaften wie Kunst und Moral gleichsam ausselektiert. Sie scheinen mit dem auf Zweckrationalität getrimmten Modernisierungskonzept einer kapitalistischen Gesellschaft nicht mehr kompatibel zu sein. Darüber hinaus koppeln sich mit dieser Reduktion, die sich selbst als das Ergebnis des von ihr beschriebenen Rationalisierungsprozesses begreift, aber auch die wissenschaftliche Beschreibung und Interpretation individueller Wahrnehmung und Erfahrung sowie gesellschaftlicher Beziehungen von den aus seiner Lebenswelt heraus sich entwickelnden Zugängen des Individuums zur Wirklichkeit ab.

Im „neuen Denken“ dialogischen Philosophierens entwickelt sich als Gegenentwurf zu dieser Abkoppelung eine von Anfang an auf Interaktion und Kommunikation hin angelegte Beschreibung und Interpretation der Wirklichkeitserfahrung des Ichs. Dialogische Philosophie setzt sich darin gezielt von der Bewusstseinsphilosophie und den in ihrer Denktradition sich begründenden wissenschaftlichen Erklärungsmodellen ab. Sie liefert für die Beschreibung und Interpretation eines philosophischen Grundproblems, nämlich des Verhältnisses von Denken und Sein, einen Ansatz, in dem im Unterschied zur Bewusstseinsphilosophie nicht das erfahrende Ich die Quelle und der Grund aller Erfahrung ist. Erfahrung ist keine ausschließliche Leistung der Subjektivität, sondern ergibt sich für das dialogische Denken aus der Beziehung des Ichs zu einem Anderen und Gegenüber innerhalb einer konkreten Lebenswelt.

In der sich als „neues Denken“ [7] am Anfang des vorigen Jahrhunderts zu formulieren beginnenden Dialogik rückte deshalb auch ein in seinem Wesen auf Interaktion hin angelegtes Ich an die Stelle einer monadenhaften Subjektivität. Im Unterschied zu dieser bleibt das von Grund auf interaktive Ich auf eine konkrete Lebenswelt bezogen, aus der es sich nicht „herausreflektieren“ kann. Es lebt, handelt und reflektiert „in einer Welt in der sich noch andere Iche befinden.“[8] Deshalb sind die Bewegungen des Denkens sowie die davon ausgehenden Erfahrungen, aber auch die Beweggründe und Zielsetzungen des Handelns stets auf die eigene Leiblichkeit bezogen und auf Mitmenschlichkeit hin ausgerichtet. Beide ergeben sich als ureigene Strukturelemente des Menschseins aus dem Nachdenken des Menschen über das, was sein Wesen ausmacht. Das Ich der Dialogik ist wesentlich ein Beziehungs-Ich.

Für ein solches Ich ist daher Dasein nie ein einsames in der Welt sein. Es ist wie für Martin Heidegger immer ein Sein mit anderen, „weil das Dasein wesenhaft an ihm selbst Mitsein ist“[9]. Dasein ist demzufolge auf Gegenseitigkeit hin angelegt und konstituiert sich für das neue Denken der Buberschen *Dialogik* „im Gegenüber zu einem Du oder einem Es“[10].

In dieser fundamentalen Angewiesenheit auf ein Gegenüber entwickelt sich ein anderer, kommunikativer Zugang zur Wirklichkeit, für den das Verstehen der Beziehung zu einem Anderen, dem alter Ego, diese überhaupt erst entstehen lässt[11]. In der lebensweltlich ausgelegten Interpretation eines solchen Zugangs zur Wirklichkeit tritt die Kategorie der *Beziehung* ins Zentrum philosophischer Überlegungen. Dies zeigt sich insbesondere in Martin Bubers anthropologischen Überlegungen zur „Sphäre des Zwischenmenschlichen“[12]. Im Sinne einer positiv-inhaltlichen Bestimmung ist diese Sphäre ihrem Wesen nach Begegnung und *ereignet* sich in ihr.[13] Im Ereignis der zwischenmenschlichen Begegnung und des sie gestaltenden Gesprächs konstituieren sich ein Ich und ein Du gegenseitig, gleichsam als eine Entstehung des Ich aus dem Du und des Du aus dem Ich – nicht im Sinne einer Realgenese gedacht, sondern gleichsam als eine „*Chiffre für die Herkunft von Ich und Du aus dem Zwischen*“[14]. Die sowohl für das Ich wie für das Du konstitutive Beziehung der zwischenmenschliche Begegnung tritt somit an die Stelle eines rein instrumentellen Zugangs zur Wirklichkeit und zu den anderen „Ichen“.

Es ist hier nicht der Raum gegeben, um die unterschiedlichen Etappen in der Entwicklung und Wirkungsgeschichte des dialogischen Denkens nachzuzeichnen.[15] Von wichtiger Bedeutung für den gegenwärtigen Beitrag zur Legitimierung zukunftsfähiger Führung gilt es jedoch festzuhalten, dass sich mit dem Ausgang der Dialogik von einem „faktischen Menschenich“ und dessen fundamentaler Weltbezogenheit eine Bewegung des Denkens entwickelte, für die die Beziehung zu einem Anderen, zu einem Objekt und zur Welt schlechthin eine konstitutive Grunderfahrung seines Daseins darstellt und die innere Struktur des Verstehens und Erklä-

rens bildet. Ich-Du ist eine Grundbeziehung des Menschen zu sich selbst und zur Welt, die als Konstrukt und „*Chiffre*“ nur gegenwärtig werden kann in der Begegnung zweier gleichberechtigter Partner im Gespräch. In ihm teilen sich Menschen einander mit als das, was sie sind und bestimmen dergestalt ihre Gegenwart erst inhaltlich.

Dieser grundlegend hermeneutisch-kommunikative Zugang zur Wirklichkeit des erfahrenden, denkenden und handelnden Menschen über die Begegnung und Beziehung gleichberechtigter Partner im Dialog stellt jene „anderen“ Kategorien und Prinzipien bereit, die es uns erlauben, Führungshandeln über seinen jeweils aktuellen Kontext hinaus und doch innerhalb einer ihm eigenen Logik kommunikativer Rationalität zu beschreiben und zu interpretieren.

Führen als Gestalten von Beziehungen

Im Unterschied zu dem schier allgegenwärtigen Begriff des Managens hat es Führen primär mit der Gestaltung von Beziehungen zu tun. Die dafür notwendigen sozial-kommunikativen und moralisch-ethischen Handlungskompetenzen treten in der Regel aber immer dann in den Hintergrund, wenn die Alltagspraxis des Führungshandelns eine Verlagerung der Handlungsschwerpunkte auf Wachstumsziele und Profitmaximierung entweder zeitweilig erforderlich macht oder als oberste Priorität setzt. Gefragt sind dann die sogenannten Managementqualitäten einer strukturgebenden und prozessual orientierten Intelligenz, die zielorientiert und effektiv die sich stellenden Aufgaben abzuwickeln versteht und sich dergestalt innerhalb der Organisation und der ihr eigenen Hierarchie als Führungskraft legitimieren kann.

Demgegenüber kann sich Führung als Gestalten von Beziehungen und im Hinblick auf die vorgenannten Handlungskompetenzen nur im direkten Miteinander, das heißt in der Begegnung mit Anderen legitimieren. Führen ist deshalb auch keine Funktion innerhalb der Hierarchie oder des Ablaufs einer Organisation, sondern bezeichnet die Qualität einer Beziehung, die sich in deren Gestaltung gleichsam herstellt. Damit hat Führung einen auf die Gegenwart und die Gegenwärtigkeit von Partnern gerichteten *Ereignischarakter* – und das bedeutet: Führung ereignet sich im Miteinander von Menschen als die Gestaltung dieses Miteinanders, und der Dialog ist die ihr angemessene Form der Gestaltung. Coaching ist demzufolge das diesem Wesen des Führens passende Führungshandeln. *Authentizität* und *Bezug auf ein Gegenüber* sind im Coaching konstitutiv für den Verlauf und das Ergebnis, an denen die beteiligten Partner gleichermaßen interessiert sind.

Coaching als dialogische Führungsaufgabe

Im Kontext unternehmerischer Handlungsrationalität ist Coaching eine spezifisch organisierte Form des Mitarbeitergesprächs und ersetzt in zunehmender Weise herkömmliche Formen direktiven Führens.[16] In seiner idealtypischen Gestalt stehen im Coaching-Dialog Prozess und Resultat im Vordergrund und etablieren Führung als ein *Miteinander*. Deshalb ist auch von Beginn an die Verständigung über die Regeln konstitutiv für das Gelingen des Dialogs. So gesehen ist der Coaching-Dialog eine Form der Zusammenarbeit, in der sich Führung *ereignet*, im Gespräch *gegenwärtig* ist und sowohl menschliche Beziehungen *gestaltet* wie auch *neue Wirkungszusammenhänge* herstellt – und das heißt: *Veränderungen* bewirken will. Insofern können dem Coaching-Dialog durchaus die Merkmale eines autopoietischen Systems zugesprochen werden, das in seinem Umfeld eine ihm eigene Dynamik zu entfalten vermag.

Dies schließt dann aber auch Emotionalität und Körperlichkeit im Dialog mit ein. Viele klassische Führungskonzepte schließen diese jedoch aus. Die Aussage: „Je besser es gelingt, die Information von ihrer menschlichen Komponente, das heißt von Emotionen, und Wertvorstellungen, Erwartungen und Wahrnehmungen zu befreien, desto zutreffender und zuverlässiger wird sie“[17], muss gegenwärtig neu überdacht werden: Dialog und Begleitung durch Coaching erfordern geradezu eine geistige und körperliche Verwurzelung in der Gegenwart des Dialogs.

Wir werden deshalb zunächst die Grundlagen und Rahmenbedingungen des Coaching-Dialogs aus der hypnosystemischen Forschung extrapolieren, um sie für die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen heranziehen zu können.

Grundlagen aus der hypnosystemischen Forschung für einen Coaching-Dialog

Der Facharzt Milton Erickson gilt als einer der renommiertesten Forscher in der Psychotherapie und hat mit seiner Forschung einen wichtigen Baustein für einen Coaching-Dialog gelegt. In der Reflexion vieler einzelner Begleitungsprozesse (Induktion von klinischer Hypnose) erkannte er die Wirkung der therapeutischen Begleitung im Hinblick auf die Selbstwirksamkeitsprozesse von Klient und Teilnehmer.[18] Im Mittelpunkt stehen dabei nicht das therapeutische Können des Coachs oder die positive Entwicklung des Klienten. Vielmehr werden beide Voraussetzungen aufeinander bezogen und wirken im System eine Veränderung beim Klienten und seinem Umfeld. Der Heidelberg Arzt und Psychotherapeut Gunther Schmidt hat diese Erkenntnisse zu einem hypnosystemischen Kompetenzansatz weiterentwickelt. Ein wesentliches Element dieser konzeptionellen Überlegungen besteht darin, dass eine lösungsorientierte Vorgehensweise ihre Dynamik und Wirksamkeit immer nur dann erhält, wenn sie sich an einem Ziel orientiert und der Zielerreichung dient. Die Orientierung und das Erreichen von Zielen dürfen nicht im punktuellen Sinne (Ergebnis als punktueller Ausgleich von Ist-Soll), sondern müssen im Sinne eines Prozesses verstanden werden. Dieser Prozess entsteht und wirkt dadurch, dass er sich an einem Ziel orientiert und die Beteiligten alles dafür tun, um dieses Ziel zu erreichen. Von dieser konsequenten Orientierung an einem Ziel geht jene Dynamik aus, die der Prozess des Coachings und der Begleitung braucht. Begriffe wie „zieldienlich oder zielförderlich“ sind deshalb besser geeignet als „Zielorientierung oder Zielerreichung“, ohne allerdings den Blick auf die Zielorientierung oder Zielerreichung zu verlieren.

Die Aufgabe von Coach und Klient besteht darin, die Möglichkeiten eines wechselseitigen Kooperationssystems zu erkennen und gemeinsam zu entfalten. „Therapeuten können die Parallelitäten in den Denk- und Fühlprozessen zwischen sich selbst und ihren Klienten nutzen, um ein optimal zieldienliches Kooperationssystem aufzubauen, mit dem generellen Ziel, die Ist-Soll-Diskrepanzen aufzulösen“.[19] Der Aufbau eines wechselseitigen Kooperationssystems zur Überwindung der Diskrepanz (Defizit) von Ist-Soll ist demnach die Basis, um von einer defizitorientierten zu einer positiven und ressourcenorientierten Führungskräfteentwicklung zu kommen.

Durch seine praktische Arbeit mit Klienten und die daraus reflektierenden Forschungsarbeiten hat insbesondere Milton Erickson die Grundlage für die Erkenntnisse gelegt, dass durch den frei gestaltbaren wechselseitigen Bezug zwischen Klient und Therapeut die Möglichkeit entsteht, Defizite gemeinsam in Positive zu verändern. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass weder der Klient mit der Aktivierung seiner Ressourcen noch der Therapeut mit seinen Aktivitäten einseitig zu dem Gelingen des Coaching-Dialogs oder einer Begleitung

beitragen. Es ist immer das Zusammenwirken beider, das den Prozess einer Begleitung bzw. Coaching erfolgreich wirken lässt![20]

Ausgangspunkt bei Erickson ist die Beobachtung, dass Krankheiten, ob psychogen oder organisch, bestimmten Mustern folgen. Er erkannte, dass eine Unterbrechung dieser Muster eine höchst wirksame und therapeutische Maßnahme sein kann.[21] Diese Erkenntnis hat Erickson in den Zusammenhang eines wechselseitigen Systems von Klient und Therapeut gestellt. Die am meisten beeindruckende Pionierleistung auf dem Gebiet der Psychotherapie von Erickson besteht deshalb darin, „dass es die Umorganisation von Mustern ist, die therapeutische Lösungen herbeiführen. Dabei kann der Therapeut der Selbstorganisation des Systems die adäquate Lösung vollständig überlassen“.[22]

Die Lösung, die aus einem wechselseitigem Kooperationssystem auf Grund der Selbstorganisation des Systems entsteht, geschieht unter folgenden (systemischen) Aspekten: es gibt keinerlei direkten Transfer von Wissen, Kenntnissen und Handlungsanweisungen von dem System des Begleiters auf das System des Klienten. Alles beruht auf der (autonomen) Re-orientierung der Eigenprozesse eines Systems durch Selbstpräsentation eines anderen Systems und seiner ihm eigenen Prozesse.[23]

Kompetenzen erster und zweiter Ordnung

Die Erkenntnisse eines systemischen Lösungsansatzes von Milton Erickson lassen sich damit beschreiben, dass es in der Begleitung von Menschen als Coaching oder Therapie nur darum geht, Lebens- und Handlungspotential zu erkennen und zu entfalten, indem die Flexibilität und Kompetenz bei der Auswahl von Mustern erweitert und intensiviert wird.[24] Dieses geschieht aber nicht losgelöst auf einer Ebene von Methoden oder Maßnahmen, sondern im Kontext mit den Kompetenzen und den Maßnahmen, die zu einem Ziel führen.

Schmidt entwickelt daraus einen eigenständigen Ansatz. Für die wechselseitige, autonome und sich selbstorganisierende Wirksamkeit der Aktivitäten von Klient und Therapeut hat Schmidt den Begriff „Muster“ aufgenommen, um im Rahmen seines systemischen Ansatzes, Psychotherapie und Beratung (Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung) mit den Modellen der kompetenzaktivierenden Hypno- und Psychotherapie von Milton Erickson zu verbinden. Schmidt formuliert folgende Grundannahmen zwischen seinem eigenen „hypnosystemischen“ Ansatz und den Konzepten von Milton Erickson, obwohl dies auch bei oberflächlicher Betrachtung gerade in den Ericksonschen Arbeiten nicht immer explizit sichtbar wird. Für beide Ansätze werden ähnliche, teilweise völlig identische Grundannahmen getroffen:

- Lebensprozesse werden als Ausdruck von regelhaften Mustern beschrieben. „Unter ‚Muster‘ wird dabei verstanden die Verkoppelung, Assoziation, Vernetzung von diversen sogenannten Elementen des Erlebens. Damit sind z. B. gemeint Kognitionen, Verhaltensbeiträge, die Art der Kommunikation, emotionale Reaktionen, aber auch physiologische Reaktionen wie Atmung, Körperhaltung etc., ebenso Faktoren wie Ort, Zeit, Beteiligte einer Situation etc.“

- Lebensprozesse und die daraus folgenden Systeme werden als selbst organisierende, autopoietische Systeme verstanden. „Zwar kannte Milton Erickson diesen Begriff noch nicht, [aber] in allen seinen Arbeiten seit den 1930er-Jahren hat er sich … genau an Prinzipien orientiert, welche völlig den Erkenntnissen der Forschung über lebende Systeme als sich selbst autonom organisierende Systeme entsprechen“.

- Veränderung bzw. das Annehmen von Veränderung geschieht durch die Einführung von Unterschieden in den Mustern z. B. durch neu erkanntes Wissen oder Information. „Da ja ein Muster sich als Ausdruck eines Wechselwirkungsnetzwerks darstellt, werden dann nicht nur die direkt veränderten Muster erfasst, sondern in Wechselwirkung das ganze Muster“.[25]

Die Herausforderung des Coaching im Dialog mit dem Klienten besteht demzufolge darin, in dem Netzwerk der Wechselwirkung von Coach und Klient eine Veränderung der bisherigen Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und im Coaching-Dialog zu entfalten. Die kontinuierlichen Veränderungen im beruflichen oder auch privaten Umfeld von Menschen erfordern eine solche Musterzustandsänderung als wesentlicher Baustein für die Begleitung von Menschen. Häufig ist jedoch die Beobachtung zu machen, dass Menschen in Veränderungsprozessen zwar ihre äußeren Handlungsweisen und Verhalten an die Erfordernisse anpassen, ihre inneren Denk- und Handlungsmuster jedoch unverändert bleiben. Es grenzt nahezu an eine menschliche Überforderung, neue geforderte Handlungsformen auf der Basis von alten Denk- und Handlungsmuster zu realisieren. Eine konkrete Lösung besteht darin, die Potentiale von Musterzustandsänderungen von Denken und Handeln durch Wertschätzung und systemische Begleitung zu erkennen und im Dialog zu entfalten.

Das Konzept der „Kompetenzen der ersten und zweiten Ordnung“[26] bietet hierzu den geeigneten methodischen Rahmen. Der Begriff „Kompetenz erster Ordnung“ steht für die Möglichkeit eines Menschen (Führungskraft, Mitarbeiter u. a.), selbständig und selbstorganisierend Muster als Lebens- und Führungsprozesse zu gestalten. Das Konzept der „Kompetenz erster Ordnung“ beruht auf den Erkenntnissen einer personenzentrierten Begleitung von Carl Rogers.[27] Es macht deutlich, dass jeder Mensch über die Kompetenzen verfügt, eigenständig und kreativ Lösungen für die Anforderungen seines Lebens zu erkennen und zu entfalten. Ergänzend zu den „Kompetenz erster Ordnung“ steht der Begriff „Kompetenz zweiter Ordnung“ für die Möglichkeiten des Coachs, Lebens- und Führungsprozesse zieldienlich, kontextorientiert und kompetenzfokussiert in der wechselseitig wirkenden Beziehung zu einer Führungskraft zu gestalten. Im Mittelpunkt der Kompetenzfokussierung steht dabei jedoch nicht nur das eigenständige Erkennen von problemlösenden Kompetenzen des Klienten, sondern auch die Unterstützung in der Kompetenzentfaltung durch Methoden wie Kompetenzeinschätzung (Erweiterung des Verständnisses von Diagnostik) und Kompetenzentwicklung (Beratungssystem). Damit entstehen in der wechselseitigen Wirkung von Kompetenzen erster und zweiter Ordnung eine gewünschte und absichtsvolle Entwicklung von Verhalten und Handeln.

Coaching als organisierter Dialog sprengt dergestalt die zweckrationale Einengung von Führungshandeln auf das Managen und dessen eindimensionaler Ausrichtung auf Ergebnis und Erfolg, ohne allerdings beide für das Gelingen des Dialogs aus den Augen zu verlieren. In der sich gestaltenden Beziehung zweier gleichberechtigter Partner eröffnet der Coaching-Dialog die Möglichkeit zu einem „vernünftigen Gespräch“, dessen Form, Ablauf und Inhalte von den Dialogpartnern selbst bestimmt werden und sich daraus gleichsam „selbsttätig“ Potentiale der Veränderung für diese entwickeln. Damit wird eine kommunikative Rationalität geschaffen, die es beispielsweise den Beteiligten erlaubt, die in den klassischen Entwicklungsgesprächen stets auftauchende Frage: „*Was* willst Du *werden*?“ in die weitaus interessantere Frage: „*Wer* willst Du *sein*?“
Und das hieße konkret: „Welche eigenen Ressourcen kannst Du durch dich selbst erkennen und entfalten und wie kann ich dich dabei begleiten, dass Du aus der Wertschätzung für dich selbst (und deiner Herausforderungen) die Ressourcen für ein zukunftsfähiges Handeln erkennen und umsetzen kannst?“

Ein solches Konzept – eingebettet in die Überlegungen einer dialogischen Philosophie – ist kein positivisti-

scher Entwurf, sondern eine Beschreibung und Interpretation der Wirklichkeitserfahrung des Ichs durch das Du innerhalb einer systemischen Vorgehensweise. Aus defizitorientierter Erfahrung wird auf diese Weise positives Erkennen und Entfalten von Ressourcen, um zu einer lösungsorientierten Gestaltung von beruflichen und persönlichen Anforderungen zu kommen.

Von einem an Defiziten zu einem an Ressourcen orientierten, positiven Coaching

In der Regel bleibt der so beschriebene Coaching-Dialog eine in Struktur und Inhalt von der Alltagspraxis der Akteure weitgehend getrennte Veranstaltung organisierten Führungslernens – wenn er denn als eine solche überhaupt stattzufinden vermag. Die weitaus gängigere Praxis des organisierten Führungslernens orientiert sich im Rahmen teilweise extensiver Kompetenzanalysen an den daraus ermittelten, als „Entwicklungsmöglichkeiten“ getarnten Schwächen von Individuen und Organisationen.

Es scheint sich allerdings innerhalb der Organisationen selbst der Bedarf nach einem an den individuellen und organisatorischen Ressourcen orientierten, positiven Coaching Ansatz zu entwickeln.[28] Diesem zunehmenden Bedarf entspricht das Programm *Zukunft führen*[29], bei dessen wissenschaftlicher Entwicklung und Umsetzung in die unternehmerische Praxis folgende Erkenntnisse in einem Gesamtprozess von Führungsentwicklung und Führung zusammengefasst werden können:

- In der Regel basieren gegenwärtige Führungsentwicklungen auf qualitativen oder quantitativen Methoden (Management Audit, Assessment Center, Management Development Questionnaire u.v.m.), bei denen vorwiegend Defizite festgestellt und auf einer Ratingskala fixiert werden. Die Ich-Du Beziehung wird damit durch ein theoretisches Konstrukt in abstrakte Werte des jeweiligen Messverfahrens verändert. Die daraus resultierenden Impulse für eine Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern orientieren sich somit auch nicht an den Ressourcen und Potentialen von Person und Kontext, sondern an abstrakten Werten. Coaching Maßnahmen, durch die z. B. die Werte (Rating) und konkrete Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeiter vermittelt werden, entwickeln sich so gesehen zu Erfüllungsgehilfen einer defizitären Handlungsweise.

- Das Programm *Zukunft führen* stellt diesen Prozess auf den Kopf und verbindet Einschätzung, Coaching und Qualifizierung zu einem ganzheitlichen Konzept, bei dem die Ressourcen und Potentiale von Menschen (Führungskraft und Coach) eine ganzheitliche Lösung erkennen und entfalten.

Der *erste* Schritt besteht darin, den Einschätzungsprozess als eine erste Coaching-Intervention zu erkennen. Auch in einer ressourcenorientierten und positiven Konzeption muss eine Einschätzung von den Möglichkeiten stattfinden, die eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter aus der Kompetenz seiner eigenen Person mitbringt und die sich durch die Kompetenz eines Begleiter entfaltet. Die konkrete Umsetzung dafür besteht darin, die Teilnehmer einer solchen Führungskräfteentwicklung an den Prozessen von Anfang an zu beteiligen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die an dem Programm *Zukunft führen* teilnehmen, beteiligen sich an der Auswahl und Formulierung von Kompetenzkriterien, der Anforderung, welche Kompetenzen durch zukünftige Entwicklungen wesentlich sind und bei der Auswahl der Teilnehmer, die eine Fremdeinschätzung einer Führungskraft vornehmen.

Der *zweite* Schritt besteht im eigentlichen Coaching-Dialog, der einer ganz bestimmten Methodik folgt. Grundlagen des Coaching-Dialogs ist die Klärung von Situation und Absicht der Teilnehmer. Eine Basis dafür

ist das Ergebnis der Selbst- und Fremdeinschätzung im Blick auf die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen. Durch eine positive Ressourcenaktivierung werden die Erfahrungen aktiviert, die der Teilnehmer emotional positiv erlebt hat und empfindet. Diese positive Aktivierung ermöglicht die Veränderung von Musterzuständen von Denken und Handeln, indem der Teilnehmer sich selbst in eine Zukunftsperspektive versetzt und daraus eine Lösung entfaltet. Ein persönlicher Maßnahmenplan beschließt den Coaching Prozess.

Ein *dritter* Schritt rundet die Analyse und Begleitung im Führungsdialog ab. Dieser besteht darin, die Teilnehmer selbst untereinander in einen Dialog zu bringen. Im Rahmen eines Führungsdialogs unter den Führungskräften wird das Konzept eines collaborativen Coaching, in dem sich – fallbezogen – Führungskräfte gegenseitig coachen, umgesetzt. Die abschließende Evaluation aller Prozesse und ihrer Auswirkung z. B. auf die Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, aber auch auf die Entwicklung der Werte und Kultur eines Unternehmens und deren Umsetzung in die Organisation sowie in den Markt, in die Gesellschaft oder mit Blick auf zukünftige Generationen, eröffnet die Möglichkeit einer nachhaltigen Verlängerung des Dialogs in die Führungspraxis.

Von der Organisation des Coaching zur Coaching Organisation

Wie schon zu Beginn des vorigen Abschnitts erwähnt, bleibt der so intendierte Coaching-Dialog eine in Struktur und Inhalt von der Alltagspraxis der Akteure weitgehend getrennte Veranstaltung organisierten Führungslernens. Damit stellt sich die Frage, wie die im Gespräch gemachten Erfahrungen der Akteure sowie die festgestellten Veränderungspotentiale nachhaltig in die Alltagspraxis hinein verlängert werden können – und das ist eine weitaus umfassendere Fragestellung als die nach der Anwendung und Umsetzung von Führungslernen in Führungspraxis. Denn das bedeutet mit dem Blick auf die in den vorigen Abschnitten erarbeiteten Basiselemente dialogischen Führens, wie die vorgegebene Regelhaftigkeit des jeweiligen Systems, in dem die Coaching Partner tatsächlich agieren, aufgebrochen werden kann hin zu einer in deren Lebenswelt ja bereits gegebenen Grundorientierung an gegenseitiger Verständigung und mitmenschlicher Gemeinsamkeit.

Die Bewegungen des dialogischen Denkens und die Dynamiken des Coaching-Dialogs ermöglichen es durchaus, die weitgehend vorherrschende Geltungsmacht von Profit, Wachstum und Leistung für die alleinige Legitimierung von Führung abzulösen und die für deren Zukunftsfähigkeit notwendigen Kompetenzen und Wertorientierungen *gemeinsam* zu entwickeln. Daraus lassen sich u. E. dann auch die Bedingungen und Zielsetzungen für eine Neuausrichtung unternehmerischen Denkens sowie der auf ihm basierenden Entscheidungs- und Handlungsprinzipien formulieren. Ein Prozess, der zieldienlich ist und sich an den Ressourcen und Kompetenzen aller Beteiligter ausrichtet, erscheint uns in diesem Zusammenhang ein durchaus wirksames Instrument in dieser Neuausrichtung zu sein. Er benötigt allerdings – und insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Entfaltung und Wirkung innerhalb seines organisatorischen Umfelds – einen evaluativen Abschluss, der – wie im Rahmen des Programms *Zukunft führen* eingesetzt – nicht nur den individuellen Prozess von Dialog und Coaching betrachtet, sondern auch dessen Auswirkung für den Kontext der Beteiligten. Darauf kann die zukünftige Forschung aufbauen.

Literaturverzeichnis

Berninger-Schäfer, E.: *Orientierung im Coaching*. Stuttgart 2010.

Blesch, R.: *Verstehen und Handeln. Vorbereitende Bemerkungen zu einer ästhetisch-hermeneutischen Dimensionierung praktischer Philosophie*. Sapporo/Japan 1981, S. 31ff.

Blesch, R.: *Anschluss- und begründungsrationale Aspekte der Vermittlung von Ökonomik und Ethik*. In: *Moral als Kapital. Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik*. Hrsg. Von Michael Woerz u. a. Stuttgart 1990, S. 203 ff.

Blesch, R.: *Ethik-Bedarf, Rationalität und die Bedeutung von „Sollen*“. *Zur Verortung ethischer Begründungsprobleme im pluralistischen Staat*. Mannheim 1989.

Blesch, R.: *360°–Feedback im Rahmen eines weltweiten Veränderungsprozesses*. In: *Forum Mitarbeiter Feedback. Wege zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit*. Hrsg. Daimler-Benz AG. Personal Konzern. Stuttgart 1997, S. 14/15.

Broßmann, M.; Mödinger, W.: *Praxisguide Wissensmanagement – Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen*. Heidelberg 2011.

Buber, M.: *Die Schriften über das dialogische Prinzip*. Heidelberg 1954.

Buber, M.: *Das Problem des Menschen*. Heidelberg 1954.

Buber, M.: *Elemente des Zwischenmenschlichen*, in: Werke, Bd. 1(Schriften zur Philosophie). München/Heidelberg. 1962, S. 267–289.

Drucker, P.: *Die Kunst des Management*. München 2006.

Erickson, M. H.: *Pseudo-Orientation In Time As A Hypnotherapeutic Procedure*. In: *Journal of Clinical and Experimental Hypnosis* 1954, 2, p. 261–283.

Erikson, M. H.; Rossi, Ernest L.; Rossi, Sheila L.: *Hypnose Induktion therapeutischer Anwendung*. Beispiele. München 1998. (Original: *Hypnotic Realities. The Induction of Clinical Hypnosis and Forms of Indirect Suggestion*. New York 1976.

Foerster v. H.: *Cybernetics of Cybernetics. The Control of Control and the Communication of Communication – Sicht und Einsicht*. Heidelberg 2006.

Greif, S.: *Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung*. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.): *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 159–177). Wiesbaden 2013.

Habermas, Jürgen: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1: *Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Band 2: *Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt [2]1981.

Harms, M.; Mödinger, W (Hrsg.): *Führungsperspektiven*. Freiburg 2012.

Heidegger, M.: *Sein und Zeit*. Tübingen [12]1972.

Hofielen, G.: *Deutschland – Nachhaltigkeitsland? Deutsche Konzerne – nachhaltige Konzerne? Ein Überblick über die Nachhaltigkeits-Leistung ausgewählter Dax30 Unternehmen*. Unveröffentlichtes Manuskript. 2009 (Quellennachweis: gerd.hofielen@more-consult.de).

Langer, I.; Schulz von Thun, F.: *Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren*. Münster 1974/2007.

Mödinger, W.: *Das Programm Zukunft führen. Konzeptionspapier des Instituts of Sustainable Leadership*. Steinbeis Hochschule Berlin 7/2012.

Mödinger, W.: *Die Zukunft beginnt jetzt*! *Von der defizitorientierten zur Ressourcenorientierten positiven Führungskräfteentwicklung. Forschungspapier Institute of Sustainable Leadership*. Steinbeis Hochschule Berlin 5/2014.

Mödinger, W.: *Sustainable Leader. 40 relevante Aspekte nachhaltiger Führung*. Stuttgart 2010.

Rogers, C.: *On Becoming A Person. A Therapist's View of Psychotherapy* 1995 (*Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. Klett-Cotta Stuttgart 2014.

Schmidt, G.: *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg [5]2013.

Schmidt, G.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg 2013.

Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken*. Darmstadt 1970 [=Erträge der Forschung. Band 1].

Sloterdijk, P.: *Zorn und Zeit*. Frankfurt am Main 2006.

Theunissen, M.: *Der Andere. Studien zur Sozialontologie der Gegenwart*. Berlin, New York [2]1981.

Zenger, John H./Folkman, Joseph R.: *The Extraordinary Leader. Turning Good Managers Into Great Leaders*. New York et al. 2009.

Zenger, John H./Stinnett, Kathleen: *The Extraordinary Coach. How The Best Leaders Help Others Grow*. New York et al. 2010.

(Endnotes)

1 *Die Zeit* Nr. 05, 26.01.2012, S. 1.

2 Dies betrifft hauptsächlich die Arbeiten von Karl-Martin Dietz: *Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit*. 2010, und (gemeinsam mit Thomas Kracht): *Dialogische Führung*. 2011 sowie die Ergebnisse weiterer aus dem Kreis des Hardenberg Instituts an der Arbeit zur Dialogischen Führung beteiligter Autoren wie: Stefan Brotbeck, Peter Dellbrügger, Jürgen Paul und Rudy Vandercruysse.

3 Vgl. Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken*.

4 Zu Max Webers Theorie der Rationalisierung als Erklärungsmodell der Moderne vgl. Habermas, J.: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1, S. 205–366.

5 Ebd. S. 28.

6 Vgl. ebd. S. 299ff.

7 Zur Entwicklung des „neuen Denkens" unter dem Einfluss von Edmund Husserls Phänomenologie sowie zu deren sich bei Heidegger, Löwith, Jaspers und Buber fortschreibenden Rezeptionsgeschichte vgl. Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken*, S. 52ff. Vgl. hierzu auch Theunissen, M.: *Der Andere* S. 15ff.

8 Vgl. hierzu Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken*, S. 20.

9 Heidegger, M.: *Sein und Zeit*, S. 120.

10 Vgl. Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken*, S. 59.

11 „Die zum Mitsein gehörige Erschlossenheit des Mitdaseins Anderer besagt: im Seinverständnis des Daseins liegt schon, weil sein Sein Mitsein ist, das Verständnis Anderer. Dieses Verstehen ist, wie Verstehen überhaupt, nicht eine aus Erkennen erwachsene Kenntnis, sondern eine ursprünglich existenziale Seinsart, die Erkennen und Kenntnis allererst möglich macht." – Heidegger, M.: *Sein und Zeit*, S. 123f.

12 Vgl. hierzu Buber, Martin: *Elemente des Zwischenmenschlichen*, S. 267–289; Vgl. auch Schrey, H.-H.: *Dialogisches Denken,* S. 59ff. sowie Theunissen, M.: *Der Andere*, S. 259: „Der Begriff Zwischen ist der Schlüsselbegriff, der den Zugang zur Intention Bubers, ja zum ganzen Dialogismus eröffnet."

13 „Jenseits des Subjektiven, diesseits des Objektiven, auf dem schmalen Grat, darauf Ich und Du sich begegnen, ist das Reich des Zwischen". – Buber, M.: *Das Problem des Menschen*. 1954, S. 169 – zitiert nach Theunissen, M.: *Der Andere*. S. 266. – „Sich ereignend aber ist die Begegnung, als die sich uns das Zwischen in all seinen Konkretionen enthüllte, dergestalt, dass sie das Ereignis selber und nicht bloß etwas ist, das sich ereignet." – Theunissen, M.: *Der Andere*. S. 268.

14 Theunissen, M.: *Der Andere*. S. 273.

15 Dies haben vor allen Dingen Michael Theunissen und auch Heinz-Horst Schrey schon weitgehend geleistet. Auch kann an dieser Stelle nicht auf Jürgen Habermas' „Analyse des verständigungsorientierten Handelns" eingegangen werden. Das bliebe einer anderen Studie zum Anschluss des Coaching-Dialogs an die diskursive Struktur des kommunikativen Handelns vorbehalten.

16 Dafür lassen sich unterschiedliche Gründe nennen: digitale Medien machen Prozesse transparenter und Wissen in einer bisher unbekannten Form zugänglich. Wissen lässt sich nicht mehr als Herrschaftswissen in einem direktiven Führungsstil einsetzen. Mehr noch: durch die Kommunikation vieler z. B. durch Social Media wird für alle überprüfbar, ob und inwieweit Wissen in Handeln umgesetzt wird oder nicht.

17 Drucker, P.: *Die Kunst des Management* S. 309.

18 Erikson, M. u. a.: *Hypnose Induktion therapeutischer Anwendung*.

19 Schmidt, G.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*, S. 188.

20 „You cannot do coaching *to* somebody. You only can do coaching *with* somebody". – Zenger/Stinnett: *The Extraordinary Coach*.

21 Erickson, M.: *Pseudo-orientation in time as a hypnotherapeutic procedure*. S. 261–283.

22 Schmidt, G.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. S. 137.

23 Schmidt, G.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. S. 137.

24 Schmidt, G.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. S. 138.
25 Schmidt, G.: *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. S. 7f.
26 Vgl. hierzu Mödinger, W.: *Die Zukunft beginnt jetzt*!
27 Rogers, C.: *On Becoming A Person*.
28 Vgl. hierzu die umfangreiche konzeptionelle Arbeit von Zenger/Folkman in Dss., *The Extraordinary Leader*, sowie die Fortführung dieser an Stärken orientierten Konzeption in: Zenger/Stinnett, *The Extraordinary Coach*.
29 Mödinger, W.: *Das Programm Zukunft führen*.

Zu den Autoren

Dr. phil. Rainer W. Blesch studierte Philosophie und Germanistik an den Universitäten Mannheim und Heidelberg. Er war in der akademischen Lehre und Forschung auf den Gebieten an der Hokkaido-Universität in Sapporo/Japan und an der Universität Mannheim tätig, bevor er zu Beginn der 90er Jahre zur Industrie wechselte. Dort war er bis zu seiner Pensionierung in der Europa Zentrale eines internationalen Unternehmens in leitender Position verantwortlich für die Entwicklung von Führungskräften, den Aufbau und die Umsetzung der strategischen Kompetenzen sowie für Innovationsmanagement und Prozessoptimierung. Er ist Mitbegründer der unternehmensinternen Whirlpool-University. Rainer W. Blesch lebt in Norditalien.
Kontakt: rainer_blesch@libero.it

Prof. Dr. Wilfried Mödinger ist promovierter Betriebswirt, Theologe und ausgebildeter Coach der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg. Er lehrt an der Hochschule der Medien in Stuttgart Medienmarketing, Führung und Unternehmensethik und ist Gründer des Institute of Sustainable Leadership an der Steinbeis Hochschule Berlin. Er begleitet weltweit Unternehmen im Blick auf Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsfähiger Führung. Er ist Gründungsmitglied der Initiative Zukunftsfähige Führung e.V. und veröffentlichte mehrere Bücher zu dieser Thematik (Praxisguide Wissensmanagement 2010 und Führungsperspektiven 2012). Er lebt im Raum Stuttgart.
Kontakt: moedinger@zukunftfuehren.de